



B2B myynnin johtaminen ravintola-alalla

Katja Pajari

Opinnäytetyö

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma

01.12.2014



Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Katja Pajari	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2009
Raportin nimi B2B myynnin johtaminen ravintola-alalla	Sivu- ja liitesivumäärä 31 + 7
Opettajat tai ohjaajat Timo Moilanen	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ravintola-alan yrityksissä johdetaan B2B myyntiä. Tarkoituksena oli kartoittaa, miten yrityksissä panostetaan B2B myyntiin ja sen johtamiseen sekä millä tavoin yritysmyyntiä johdetaan.</p> <p>Tutkimus pohjautuu opinnäytetyön tietoperustaan, jossa käsitellään B2B myyntiprosessia ja myynnin johtamista. Työssä käsitellään B2B myyntiä ja selvitetään myyntiprosessin eri vaiheita. Aihe on rajattu koskemaan nimenomaan johtamisen näkökulmaa B2B myynnissä.</p> <p>Kysely suunnattiin Balance Consultingin tekemän Balance Ranking raportin 2014 yritysten toimitus- ja myyntijohtajille. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista, eli määrällistä tutkimusta. Kyselyn vastaukset kerättiin Webropol kysely- ja tiedonkeruusovelluksella. Kyselyt lähetettiin 7.11.2014 yhteensä 24 yritykseen, joista kaksi vastasi.</p> <p>Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti kärsivät erityisesti vastauksien kadosta. Tämän vuoksi opinnäytetyössä vertailtiin vastanneita yrityksiä keskenään ja heidän tuloksiaan teoriataustaan suhteutettuna. Tuloksia analysoidessa vastauksista löytyi yhtäläisyyksiä ja kehitettävää löytyy tutkimuksen perustella samoihin aihealueisiin liittyen. Näitä aiheita ovat dokumentoitu asiakaslupaus, B2B myynnin ja markkinoinnin yhteistyö sekä kehityskeskustelut.</p>	
Asiasanat B2B, myynti, johtaminen, myyntiprosessi, suoritus, osaamispääoma	

Hotel and Restaurant Management

Authors Katja Pajari	Group or year of entry 2009
The title of thesis B2B SALES MANAGMENT IN RESTAURANT INDUSTRY	Number of pages and appendices 31 + 7
Supervisor(s) Timo Moilanen	
<p>The goal of this thesis was to find out how B2B sales are managed in restaurant industry. The aim was to identify how companies invest in B2B sales and it's management. The survey is based on the theoretical part of the thesis that discusses about B2B sales process and sales management. The theoretical part also deals with B2B sales and resolves different points of sales process. Subject is defined specifically to aspect of B2B sales management in restaurant industry.</p> <p>Quantitative research method was used in this study. The survey was made means of a Webropol online survey and it was conducted during the autumn of 2014. The online survey was sent to 24 CEO's or sales directors in restaurant industry. Two out of 24 answers were returned, which resulted in a response rate of 8.3 percent.</p> <p>Reliability and validity of this Webropol online survey suffered from the lack of answers. Consequently two answered companies are compared to each other. Some resemblances were found between those two companies while analyzing the answers. According the research both of the companies have something to improve regarding documented customer promises, co-operation between company's marketing and B2B sales as well as development discussions.</p>	
Key words B2B, sales, leadership, sales process, performance, intellectual capital	

Sisällys

1 Johdanto	1
2 B2B myynti.....	2
2.1 Myyntiprosessi	2
2.2 Ratkaisujen myynti	4
3 Myynnin johtaminen.....	6
3.1 Myynnin johtaja	6
3.2 Myyntiprosessin johtaminen	7
3.2.1 Myynnin suunnittelu.....	8
3.2.2 Myynnin toimeenpano	9
3.2.3 Myynnin arviointi	11
3.3 Suorituksen johtaminen.....	13
3.4 Osaamispääoman johtaminen.....	14
4 Tutkimus	15
4.1 Tutkimussuunnitelma	15
4.2 Tutkimustulokset.....	17
4.3 Yhteenveto	25
5 Johtopäätökset.....	27
5.1 Vastaukset tutkimusongelmaan	27
5.2 Kehitysehdotukset.....	28
5.3 Oman oppimisen arviointi	29
Lähteet.....	30
Liitteet.....	32
Liite 1. Kysely	32
Liite 2. Sähköpostiviesti.....	37
Liite 3. Muistutus viesti.....	38

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on osa Restonomi – opintojen Hotelli -ja ravintola-alan koulutusohjelman opintoja. Tämän työn tavoitteena on kartoittaa, miten business-to-business -myyntiä johdetaan ravintola-alalla. Tarkoituksena on selvittää, kuinka ravintola-alan yritykset saavat yritysasiakkaita ja miten myyntiprosessia johdetaan.

Tutkimuksen tutkimusongelma on: Miten ravintola-alalla johdetaan B2B myyntiä? Tässä opinnäytetyössä tarkoitus on selvittää, miten ravintola-alan yrityksissä johdetaan B2B myyntiä. Tavoitteena on kartoittaa, miten yrityksissä panostetaan B2B myyntiin ja sen johtamiseen. Millä tavoin B2B myyntiä johdetaan? Tietoperustassa käsitellään B2B myyntiä ja selvitetään myyntiprosessin eri vaiheita. Aihe on rajattu koskemaan nimenomaan johtamisen näkökulmaa B2B myynissä. Teoriaosuudessa keskitytään tarkemmin myynnin johtamiseen. Minkälainen on hyvä myynnin johtaja? Miten myyntiprosessin eri vaiheita johdetaan? Millä tavoin suoritusta ja osaamis-pääomaa tulisi johtaa ravintola-alan yrityksissä?

Itse kysely on rajattu käsittelemään ravintola-alan yrityksiä Balance Ranking Report 2014 mukaan. Balance Ranking raportti on Balance Consultingin tekemä raportti, jonka tulostiedot perustuvat heidän analysoimiin yritysten julkisiin tilinpäätöstietoihin. Balance Ranking raporttiin valittu yritysjoukko käsittää ravintola-alan yrityksiä, jotka on laitettu paremmuusjärjestykseen toiminnan laajuuden, kasvun, kannattavuuden, tehokkuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden mukaan. Kysely toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä. Valitsemalla kvantitatiivinen tutkimus on tarkoitus saada mahdollisimman laaja selvitys tutkimusongelmaan. Kyselylomakkeen kysymysten aiheet perustuvat opinnäytetyön tietoperustaan. Suurin osa kysymyksistä on monivalinta-kysymyksiä. Kyselyssä on joukossa myös muutamia avoimia kysymyksiä. Kyselyn toteutuksessa käytettiin kysely- ja tiedonkeruusovellus Webropolia. Kysely lähetettiin 24 henkilölle, joista osa oli myyntijohtajia ja osa toimitusjohtajia. Toimitusjohtajille kysely lähetettiin, mikäli yrityksen tiedoista ei löytynyt erikseen myyntijohtajaa. Kyselyä lähetettiin 7.11.2014 yhteensä 24 kappaletta.

2 B2B myynti

Business-to-business -myynnillä tarkoitetaan myyntiä yritykseltä toiselle. B2B myynti kostuu myyntiprosessista, joka sisältää erilaisia vaiheita, joita yrityksen on mahdollista kehittää. B2B myynnissä myyntitapahtuman loppuun saaminen saattaa kestää muutamasta kuukaudesta vuosiin. Yritykselle myytäessä tulee ottaa huomioon lukuisia eri asioita, jotka vaikuttavat lopulliseen myyntitulokseen. Näitä ovat muun muassa asiakkaan ostokäyttäytyminen, päätöksenteko, kaupan kohde, sen hetkinen markkinoiden rakenne, jakelutie, myynnin edistäminen ja kaupan koko sekä kauppakohtainen myyntikustannus. (Roune & Joki-Korpela 2008, 9-12.)

2.1 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi on aina yksilöllinen tapahtuma, jolle on vaikea määrittää tarkkaa kaavaa, jonka mukaan myyntiprosessi etenee. Myyntiprosessia ja sen vaiheita voidaan silti seurata. Kokonaisnäkemys prosessista auttaa myyjiä ennakoimaan erilaisia tilanteita ja tekemään tarvittavia toimenpiteitä parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Myyntiprosessin seuraaminen on myös tärkeää myyntiprojektin edistymisen kannalta. Myyntiprosessin ydinvaiheet koostuvat projektimahdollisuudesta, myyntiprojektista, voittomahdollisuuden arvioinnista, myyntiprojektin toteutuksesta, kaupan päättämisestä ja toimitusprojektin toteutuksesta sekä asiakkuuden hoitamisesta. (Roune & Joki-Korpela 2008, 53–54.)

Projektimahdollisuus koostuu asiakaskohteiden valinnasta, asiakasprosessin aloituksesta ja asiakassuhteen syventämisestä. Projektimahdollisuus syntyy, kun markkinasegmenttiin sopiva asiakas ottaa itse yhteyttä tai yritys ottaa yhteyttä mahdolliseen asiakkaaseen, jonka mielenkiintoa yhteistyöhön ei ole vielä selvitetty. Kun potentiaalinen asiakas on kartoitettu ja osoittanut mielenkiintoa yhteistyöhön yrityksen kontaktiin tai omaan yhteydenottoon perustuen, alkaa asiakasprosessi. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54–55.) Myyntitapahtuman tulee aina perustua asiakkaan tarpeeseen. Kun asiakkaan mielenkiinto on herännyt, tulee myyjän ohjata asiakasta oikeaan suuntaan ostotarpeiden tyydyttämiseksi. (Hakala & Michelsson 2009, 142–144.) Asiakassuhteen syventäminen on olen-

nainen asia myyntiprosessin jatkumisen ja onnistumisen kannalta (Roune & Joki-Korpela 2008, 54–55).

Myyntiprojekti alkaa myyntikohteen valittua. Yrityksen arvioidessa voittomahdollisuuksiaan tulee huomioida mahdolliset riskit ja analysoida kilpailu sekä asiakassuhde. Voittomahdollisuuksia arvioitaessa tulee huomioida muut kilpailevat yritykset ja tarkastella kriittisesti omia voittomahdollisuuksia. Kilpailijoita analysoimalla yritys voi arvioida omaa tilannettaan markkinoilla ja pohtia pysyikö se kilpailemaan kyseisillä markkinoilla. Mahdollisen asiakkaan tarpeet ja päätöksenteon tekijät tulee ottaa huomioon voittomahdollisuuksia arvioitaessa. (Roune & Joki-Korpela 2008, 54–56.)

Asiakkaan hankintaprosessissa myyntiprosessiin vaikuttaa yrityksen myyntimenestys ja investoinnin laajuus. Kilpailevia toimijoita voi olla useita. Tällöin on tärkeää tunnistaa asiakkaan tarpeet ja löytää etsitty ratkaisu. Tarjouskilpailuun lähtiessä yrityksellä on mahdollisuus arvioida myyntiprojektin kustannuksia ja mahdollisuuksia täyttää asiakkaan odotukset sekä oma sitoutuminen mahdollisesti vuosia kestävään myyntiprojektiin. Asiakas ei ole vain kaupan välikäsi, vaan ratkaisun käyttäjä. Asiakkaan etsiessä palveluratkaisua yritys toimii usein myös asiantuntijana ja neuvonantajana. Tällöin asiakkaan hankintaorganisaatiolle muodostuu kokonaiskuva sen hetken kilpailumarkkinoista ja eri yritysten kyvyistä vastata heidän tarpeisiinsa. Asiakkaan valintapäätökseen vaikuttavat budjetoidut tarjoukset, joiden perusteella muotoutuu lopullisen tarjouskyselyn laajuus ja toiminnalliset vaatimukset. Yrityksen tulee tuntea potentiaalisen asiakasyrityksen tarpeet ja ne tekijät, jotka vaikuttavat lopullisen päätöksen tekemiseen. (Roune & Joki-Korpela 2008, 55–58.) Yrityksen tulee painottaa omia vahvuuksiaan ja välttää omien heikkouksien sekä kilpailijoiden vahvuuksien esilletuomista ratkaisuvaiheessa (Hakala & Michelsson 2009, 91).

Myyntiprojektin toteutuksessa yrityksen on tärkeää kehittää itsellensä asiakasratkaisu ja voittostrategia. Voittaakseen tarjouskilpailun yrityksen tulee tunnistaa kilpailuetunsa ja hyötynsä ja onnistua myymään ne asiakkaalle. Onnistuneen myyntiprojektin lopputuloksena on tilaus, jolloin kauppa päätetään. Toimitusprojektin toteutuksessa yrityksen tulee lunastaa velvollisuutensa ja tekemänsä asiakaslupaukset. Asiakkuuden hoito on tärkeää yhteistyön jatkuvuuden kannalta. Tehdyn kaupan jälkeen on asiakassuhteen

ylläpidolla vaikutus asiakkuuden jatkumiseen. Yritys voi hoitaa asiakkuutta esimerkiksi pitämällä yhteyttä asiakkaaseen, tuntemalla asiakkaan tarpeet ja analysoimalla niitä jatkuvasti. (Roune & Joki-Korpela 2008, 55). Hakalan ja Michelssonin (2009, 153–154) mukaan yrityksen on tärkeää pitää yhteyttä asiakkaisiinsa useamman kerran vuodessa pystyäkseen ylläpitämään asiakassuhdetta. Yrityksen tulee olla selvillä asiakasyrityksessä tapahtuvista muutoksista, voidakseen vastata heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin.

2.2 Ratkaisujen myynti

Roune ja Joki-Korpelan (2008, 83–84) mukaan yrityksen markkinoinnilla on suuri vaikutus myyntiin. Markkinointi luo edellytyksiä myynnille, joita myynnin tehtävänä on toteuttaa. Yrityksen resurssit tulee kohdistaa tehtyjen strategisten valintojen mukaisesti määritettyihin asiakassegmentteihin. Markkinoinnin tulee asettaa myynnille ohjeeksi ja tavoitteeksi asemoituja tuotteita, ratkaisuja ja palveluita, jotka on valittu markkinatutkimuksen ja strategian mukaisesti. Myynnin ja markkinoinnin tulee linkittyä toisiinsa, jotta yritys voi saada parhaan mahdollisen myyntituloksen.

Mike Whitney mukaan B2B – myynnissä tärkeintä on ottaa selvää yrityksen toiminnasta, jolle palvelua tai tuotetta myydään. Ennen yhteydenottoa yritykseen, tulisi selvittää, onko asiakkuus tavoittelemisen arvoinen, kuinka tuottava ja kannattava asiakkuus olisi ja mitä haasteita alalla voi tulla vastaan. B2B – myynnin alkuvaiheessa tulee määrittellä selkeä visio ja päämäärä asiakkaan näkökulmasta, johon yritys pyrkii. Kun visio on selkeä, tulee määrittellä vaadittavat askeleet ja toimenpiteet asiakkaan päämäärän saavuttamiseksi. Aluksi tulee pohtia haluttua lopputulosta ja lähteä siitä liikkeelle. Haasteena on tarjota lopputulos, joka on paras mahdollinen sekä yrityksen, että asiakkaan näkökulmasta (Business News Daily 2011.)

Myyntitiimin yhtenäinen näkemys yrityksen myyntityön päämääristä, muodostuu pitkälti strategisten valintojen kautta. Myyjien tehtävänä on löytää potentiaalisista uusasiakkaista ja jo olemassa olevista asiakassuhteista ne, joita yrityksen strategian mukaisesti on kannattavaa lähteä kehittämään. Ajankäyttö tulee kohdistaa harkitusti itse myyntityöhön, myyntiprojektiin ja tilaukseen. Avainasiakkuuksia pohdittaessa yrityksen tulisi

kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Onko asiakkuus mahdollinen ja tavoittelemisen arvoinen yrityksen strategian kannalta. Ovatko mahdolliset riskit sellaisia, jotka yritys pystyy tarvittaessa kantamaan ja pystyykö riskejä tai niiden vaikutusta ennaltaehkäisemään. (Roune & Joki-Korpela 2008, 85–87.)

Riskien ja mahdollisuuksien analysointi on olennaista myyntiprosessin kannalta. Analysoidessa mahdollisia riskejä, yrityksen tulee keskittyä yksittäiseen myyntiprosessiin ja tehdä analyysi sen pohjalta. Riskianalyysin tulokset vaikuttavat myös siihen, onko yrityksen kannattavaa lähteä mukaan myyntiprosessiin tai mahdolliseen kilpailuun. Eri-tyisen olennaiseksi riskianalyysi nousee, kun yritys tarkastelee avainmahdollisuuksiaan, niiden tunnistamista ja valintaa, tarjouksia sekä neuvottelee myyntiprosessin loppuvaiheessa. Myyntiprosessin aikana tulee kiinnittää huomiota erityisesti strategisiin riskeihin, kilpailuun ja liiketoimintaympäristöön liittyviin riskeihin, taloudellisiin riskeihin, tarjoukseen ja sopimukseen liittyviin riskeihin sekä ratkaisun toteutukseen liittyviin riskeihin. (Roune & Joki-Korpela 2008, 97–98.)

Rounen ja Joki-Korpelan (2008, 100) mukaan perustana mahdollisuuksien tarkastelemiselle yrityksen strategian näkökulmasta on se, miten hyvin myyjät ovat sisäistäneet yrityksen strategiset tavoitteet, kehittämissuunnat ja painopistealueet. Pohtiessa uusia liiketoimintamahdollisuuksia, jolloin tuote tai markkina on uusi, tulisi niitä tarkastella kilpailu- ja liiketoimintaympäristöriskien näkökulmasta.

Asiakkuuden jatkuvuus ja mahdollinen avainasiakkuus riippuvat pitkälti siitä, kuinka aktiivisesti asiakkuutta hoidetaan ja lähdetään kehittämään onnistuneen myyntiprojektin päätteeksi. Onnistunut myyntiprojekti tarjoaa jatkossa jo koetun ja luotettavan pohjan seuraaville myyntiprojekteille. Se pystyy tuottamaan kattavia ja hyväkatteisia palveluita sekä tuotteita jo rakennetun maineen pohjalta. Asiakkuuden syventäminen ja avainasiakkuus antaa yritykselle etulyöntiaseman aikaisemman koetun pohjalta. Roune ja Joki-Korpela kiteyttävät myyntiprojektin voittamisen tärkeyden seuraavasti: ”Kaupan voittaminen on tärkeätä, mutta asiakkaan voittaminen uskolliseksi avainasiakkaaksi on elintärkeää.” (Roune & Joki-Korpela 2008, 241–242.)

3 Myynnin johtaminen

Myynnin johtaminen toimii perustana onnistuneelle myynnille. Tässä luvussa käsitellään myynnin johtamisen kannalta olennaisia asioita. Myynnin johtajan vastuulla on johtaa myyntiprosessia myynnin suunnittelun, myynnin toimeenpanon ja myynnin arvioinnin kautta. Myyntisuorituksen johtaminen, osaamispääoman johtaminen ja tuloksellisen myyntityön johtaminen ovat keskeisiä myynnin johtamisen osa-alueita.

3.1 Myynnin johtaja

Myyntijohtajan profiili muodostuu neljästä eri osa-alueesta. Nämä osa-alueet ovat toimialatuntemus, myynnin ja myyjien johtaminen, asenne sekä henkilökohtainen kehitys. Myynnin johtamisessa esimiehen vastuulla ovat yrityksen liiketoiminta, myyjät, asiakkuudet, kasvu ja kannattavuus. Tämän vuoksi esimiehiin kohdistettavat vaatimukset ovat yleensä todella laajoja, joten yhden henkilön on lähes mahdotonta täyttää kaikkia kriteereitä. Tärkeää esimiestyössä on ajanhallinta ja organisointi, jotka helpottavat työn tekemistä. Myynnin johtamisen pohjana on esimiehen henkilökohtainen kehityssuunnitelma, jonka tarkoituksena on tukea liiketoimintasuunnitelmaa, ajankäytönsuunnitelmaa ja asiakkaiden kehitys- ja hoitosuunnitelmaa. Näistä kaikista asioista syntyy myynnin johtaminen. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 37–40.)

Rubanovitschin ja Aallon (2010, 41) mukaan menestyvän myynnin johtajan tulisi pannaostaa kymmeneen asiaan, jotka ovat seuraavat:

1. hyviin ihmissuhteisiin eli niihin ihmisiin, joita hän arvostaa
2. henkilökohtaiseen kehityssuunnitelmaan
3. itseensä ja myyntitiimin valmentajaan
4. asiakassuhdeohjelmaan eli omiin pitkäaikaisiin asiakkaisiin ja uusasiakashankintaan
5. imagoon ja ulkonäköön
6. henkilökohtaiseen ajankäyttöön
7. terveyteen
8. oppimiseen ja kehittymiseen

9. teknologiaan
10. assistenttiinsa.

Myynnin johtaja on vastuussa alaistensa suorituksista, kehityksestä ja hyvinvoinnista. Hänen on tunnettava tuotteet, palvelut, asiakkaat ja markkinat voidakseen menestyä työssään. Myynnin johtajan ensisijainen tehtävä on kuitenkin myyjien johtaminen. Tärkeintä on aktiivinen osallistuminen myyntityöhön. Kaikki muu on toissijaista. Suunnitelmallisuudella ja järjestelmällisyydellä esimies voi varmistaa, että hänellä jää tarpeeksi aikaa ensisijaisen tehtävänsä hoitamiseen. Menestyäkseen myynnin johtajana esimiehen on arvioitava ja kyseenalaistettava omia johtamistaitojaan. Omien johtamisominaisuuksien analysointi ja heikkouksien sekä vahvuuksien tiedostaminen auttavat esimiestä kehittymään työssään. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 24–27.)

Menestyvällä myynnin johtajalla tulee olla vahva strategia ja järjestelmällinen tapa toimia. Hänen tulee omalla toiminnallaan ja esimerkillään motivoida ja inspiroida alaisiaan sekä luoda myönteistä ilmapöytä. Vastuun jakaminen ja delegointi ovat tehokkaita keinoja alaisten motivointia varten. Jakamalla vastuuta esimies osoittaa luottamusta alaisiaan kohtaan. Alaisten kuunteleminen ja kannustaminen ovat myös keinoja motivoida. Esimiehen tulee muistaa, että jokainen alainen on yksilö, joten esimiehen tulee voida alaisiaan eri keinoin. Asia tai toimintatapa, joka motivoi yhtä alaista, ei välttämättä toimi motivaationa muille. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 20–24.)

3.2 Myyntiprosessin johtaminen

Myyntiprosessin johtamisella tarkoitetaan myyntitiimin ja myyntiorganisaation myyntityön johtamista. Tämä voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: myynnin suunnittelun johtamiseen, myynnin toimeenpanon johtamiseen ja myynnin arvioinnin johtamiseen. Myynnin suunnittelun kannalta tärkeimmiksi asioiksi nousevat myyntistrategia, asiakassegmentointi ja asiakaskohtaiset toimintasuunnitelmat. Myynnin toimeenpanossa puolestaan käsitellään asioita, jotka auttavat myyjää saamaan myyntiprosessin onnistuneesti päätökseen. Myynnin johtamista arvioidessa keskitytään seuraaviin asioihin: myyntitulokseen, asetettujen suoritustavoitteiden toteutumiseen ja asiakastyytyväisyyteen sekä myynnin johtamisen tasoon. (Nieminen & Tomperi 2008, 73–75.)

3.2.1 Myynnin suunnittelu

Niemisen ja Tomperin (2008, 75–76) mukaan myynnin suunnittelulla on tärkeä osa myyntiprosessin onnitumisen kannalta. Ennen myyntiprosessia tulisi pohtia prosessin tarkoitusta, tarkoituksen toteuttamista, tavoitteita ja päämäärää. Myyntistrategia on suunnitelma, jolla yritys pyrkii kasvattamaan myyntimenestystään. Myyntistrategiaa pohdittaessa tulisi keskittyä neljään asiaan, jotka ovat seuraavat:

1. Markkinatuntemuksen hyödyntämiseen, jonka tarkoituksena on tukea myyntityön tekemistä kohdentamalla yrityksen toimintaa. Markkinatuntemuksen avulla yritys pystyy myös määrittelemään omat asiakaskohderyhmänsä ja pohtia, millä keinoin se haluaa erottua kilpailijoistaan sekä mihin asiakasryhmiin yrityksen tulisi keskittyä.
2. Myyntiorganisaation rakenteeseen ja kokoon.
3. Henkilöstöön ja sen osaamisen kehittämiseen, joiden avulla rakennetaan, kehitetään ja sitoutetaan asiakkuuksia.
4. Sekä myynnin prosesseihin ja järjestelmiin, joiden kautta mahdollistetaan yhteistyö ja edesautetaan myynnin suunnittelua, toteuttamista ja arviointia.

Asiakkaiden jakaminen segmentteihin eli ryhmiin auttaa yritystä tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Kun asiakkaat ovat luokiteltu tarpeiden ja toiveiden perusteella, yrityksen on helpompi vastata asiakkaiden tarpeisiin. Segmentoinnin ei tulisi kuitenkaan vaikuttaa asiakkaiden kohteluun, sillä asiakkaat haluavat usein yksilöllistä kohtelua, jota ei tule unohtaa. Tämän vuoksi on suositeltavaa, että yritys keskittyisi samankaltaisiin segmentteihin, jolloin palvelun tuotanto pysyy mahdollisimman yksinkertaisena. (Grönroos 2009, 422–423.) Asiakassegmentoinnista on apua myös resurssien kohdentamisessa. Segmentoinnin periaatteita voivat olla esimerkiksi asiakkaan toimiala, maantieteellinen sijainti tai ostokäyttäytyminen. Segmentoinnin avulla tulisi pyrkiä näkemään markkinoiden kokonaisuus ja selvittää resursoinnin ja toiminnan määrä sekä toiminnan suuntaaminen ja kohdentaminen, jolloin tuote- ja palveluatkaisujen kohdentaminen on selkeämpää. (Nieminen & Tomperi 2008, 77–81.)

Asiakaskohtaisen toimintasuunnitelman tarkoituksena on luoda toimenpiteet ja aikataulu, jolla itse myyntityö tehdään. Hyvänä apuna toimenpiteiden ja aikataulujen suunnittelussa ovat asiakkuudenhallintaohjelmat. Nämä ohjelmat eivät kuitenkaan yksinään täytä toimintasuunnitelman vaatimuksia, vaan sen tulisi sisältää myös sidosryhmäanalyysi. Sidosryhmäanalyysissä kartoitetaan ne asiakkaan henkilöt, joilla on päätäntävaltaa hankinnan suhteen, sekä heidän suhteensa tehtävään päätökseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 75–83.)

3.2.2 Myynnin toimeenpano

Myynnin toimeenpanoon vaikuttavat olennaisesti asiat, joihin yritys ei pysty vaikuttamaan, mutta sen on otettava huomioon toiminnassaan. Näitä asioita ovat kilpailun koveneminen alalla, uudet innovaatiot ja liiketoimintamallit, asiakkaiden vaatimustason jatkuva nousu, osaamisen tason nousu alalla ja työntekijöiden muuttuvat odotukset koskien itse työtä ja työnantajaa. Johtamisen näkökulmasta tarkasteltuna myynnin toimeenpano voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen. Nämä ovat tekemisen määrä, osaamisen taso, oikeisiin asioihin keskittyminen ja asiakkaan kohtaaminen. (Nieminen ja Tomperi 2008, 84–86.)

Tekemisen määrällä on suuri vaikutus myynnin tuloksiin. Myynnin esimiesten vastuulla on mahdollistaa ja antaa edellytykset myyntityön onnistumiselle. Henkilöstön oikea määrä on avainasemassa. Liian pienellä henkilöstömäärällä myyntejä jää saamatta, eikä myyjien ylikuormituksella saavuteta haluttuja tuloksia. Kuitenkin tuloksia pitää saada aikaan, joten henkilöstöä ei tule olla myöskään liikaa. Tämän vuoksi resurssien pohtiminen on tärkeää. Esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteita, jotka ovat myynnin kannalta merkittäviä ja tavoitetasoltaan korkeita. Tavoitteiden kommunikointi on tärkeää haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, joten odotusten on oltava selkeät. Tämän vuoksi myyjille tulisi myös antaa aikaa suunnitella ja valmistautua työhönsä. Tärkeää on kannustaa ja luoda onnistumisen tunteita. (Nieminen & Tomperi 2008, 87–89.)

Asiakkaiden palvelun laatukokemuksiin vaikuttavat heidän odotuksensa. Laadun tason tulee olla tasapainossa palveluntarjoajan lupauksen kanssa, jolloin asiakkaan odotukset ovat lähempänä tarjottavaa palvelun laatua. (Grönroos 2009, 106.) Asiakkaan ja myyjän

välinen vuorovaikutussuhde voi olla asiantuntijuus-, palvelu-, liike-, ihmis- tai yhteis-työsuhde. Asiantuntijuussuhteessa myyjän ja asiakkaan välisessä suhteessa puhutaan asiakkaan odotuksista ja niihin vastaamisesta. Tällöin myyjän tulee tuottaa ratkaisuja ja arvoa asiakkaalle sekä ansaita asiakkaan luottamus. Palvelusuhteen tarkoituksena on myös tuottaa arvoa asiakkaalle. Asiakas odottaa myyjän reagoivan nopeasti ja ratkaisevan ongelmia sekä pitävän kiinni sovituista aikatauluista ja sopimuksista. Myyjälle palvelusuhteessa on kyse auttamishalusta ja palveluasenteesta. Hyvän palvelusuhteen luomiseksi ja edistämiseksi myyjällä tulee olla kyky empatiaa. Liikesuhteessa puolestaan tarkoituksena on tuottaa taloudellista etua tai lisäarvoa asiakkaalle esimerkiksi kilpailuttamalla hintoja ja tarjoamalla ratkaisuja. Myyjän tulee olla tietoinen vallitsevista markkinoista ja ymmärtää asiakkaan tarve, jotta hän pystyy myymään asiakkaalle palvelun tai tuotteen. (Nieminen & Tomperi 2008, 90–98.)

Oikeisiin asioihin keskittymisen pohjana toimii organisaation yhteinen visio, joka luo suunnan toiminnalle. Olennaista on keskittyä siihen, että tekee oikeita asioita ja hyvin. Yrityksen strategialla on vaikutusta myyjien työhön. Yrityksen kilpailukyvyyn ja strategian tunteminen vaikuttaa myyjän työn menestykseen. Asiakassegmentointi on lähtökoh- tana strategisten painopisteiden määrittelylle. Myyjän tulee hyödyntää asiakassegmen- tointia päivittäisessä työssään yrityksen voimavarojen ja resurssien kohdentamiseksi. Nykyisten asiakkuuksien hoitaminen on yhtä tärkeää kuin tulevan kasvun saaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 90–98.)

Asiakkaan kohtaamistilanteessa arvioidaan myyjän osaaminen ja kyky keskittyä oikeisiin asioihin. Asiakaskohtaamisessa myyjän tulee arvioida nykyinen tilanne, toimintamalli ja lähestymistapa. Analysoimalla myyntiprosessi ja asiakkaan kohtaaminen, sillä analyysin avulla saadaan johtopäätökset yrityksen nykyisestä toiminnasta ja sen kehittämistarpees- ta. Niemisen ja Tomperin (2008, 100–104) mukaan asiakkuuden rakentamisen proses- sissa on viisi eri vaihetta.

Ensimmäiseksi tulisi valmistautua tapaamiseen. Myynnin johtajan tulee asettaa selkeät odotukset tapaamiseen valmistautumiselle. Myyjällä tulee olla selkeä kuva siitä, mikä asiakastapaamisen tarkoitus on, miten toiminta- ja asiakassuunnittelu toteutuu, mitkä ovat tapaamisen tavoitteet ja mistä myyjä tietää, että asiakastapaaminen on onnistunut.

Toiseksi myyjän tulee rakentaa asiakkaan luottamus. Ensivaikutelma on merkittävä luottamuksen rakentamisen kannalta, sillä se luo tunteen ja asenteen kanssakäymiselle. Myyjän asiantuntevuus on asiakkaan näkökulmasta luottamuksen perusta. Molempuolinen luottamus puolestaan luo pohjan yhteistyön jatkumiselle. (Nieminen & Tomperi 2008, 100–101.)

Kolmannessa vaiheessa tehdään tarvekartoitus. Asiakkaan tarpeita kartoittaessa myyjän asenne, kiinnostus ja halu tarjota oikeanlaisia ratkaisuja toimivat avainasemassa. Tarvekartoituksessa myyjän tulee ottaa huomioon asiakkaan tavoitteet, nykytila, vaihtoehtoiset ratkaisut ja synteesi tarvekartoituksesta. Neljäs vaihe on ratkaisujen tarjoaminen asiakkaalle ja kaupan loppuun saaminen. Tässä vaiheessa punnitaan myyjän kyky tarjota oikeanlainen ratkaisu asiakkaalle ja kyky saada myyntitapahtuma päätökseen kummallakin sopivalla ratkaisulla. Viimeisessä vaiheessa puhutaan jatkuvuuden turvaamisesta. Myynnin johdon tulee pystyä omaksumaan ja soveltamaan uutta jatkuvasti. Uusien näkökulmien löytäminen luo mahdollisuuksia uusiin onnistumisiin ja luo kasvumahdollisuuksia organisaatiolle. Myynnin menestyksen tulevaisuudessa määrittelevät pitkälti asiakkuuksien sitouttaminen ja niiden kehittäminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 102–104.)

3.2.3 Myynnin arviointi

Myynnin arviointi koostuu neljästä eri arviointitavasta. Myyntiä voidaan arvioida myyntitulosten perusteella, suoritustavoitteiden toteutumisen perusteella, asiakastyytyväisyyden perusteella tai arvioimalla myynnin johtamista. Myynnin tulosten arvioinnilla on tarkoitus selvittää myyntitulosten saavuttaminen asetettuihin tavoitteisiin verrattuna. Arvioimalla myynnin tuloksia yritys pystyy vahvistamaan ja analysoimaan oman toimintansa laatua ja kannattavuutta. Taloushallinnollisten järjestelmien avulla voidaan selvittää myynnin kasvusuunta, myyntitavoitteiden saavuttaminen, myyntikanavien tehokkuus sekä myyntikate tuote tai asiakaskohtaisesti. (Nieminen & Tomperi 2008, 105–107.)

Suoritustavoitteiden toteutumiseen perustuvan arvioinnin kannalta oleellista on pohtia itse työsuoritukseen liittyviä asioita esimerkiksi asiakaskäyntien määrä suhteutettuna

koko asiakaskantaan. Suoritustavoitteiden arviointi voi perustua vaikka asiakastapamisten määrään, tarjousten määrään sekä uusien potentiaalisten asiakkaiden prospektointiin ja yhteydenottoihin. Suoritustavoitteita arvioidessa voidaan keskittyä kahteen eri näkökulmaan. Suoritusta voidaan arvioida annetun vastuun ja toimintavapauden näkökulmasta tai tekemisen kokonaisvastuun näkökulmasta, jolloin tarkastelun kohteina ovat saavutetut myyntitulokset. Kolmas vaihtoehto on tarkastella asiaa osaamisen ja osaamisen kehittämisen kannalta. (Nieminen & Tomperi 2008, 108–109.)

Asiakastyytyväisyyden arvioinnin keskeisiin kriteereinä on tuote, palvelu, tarjottu ratkaisu, lisäarvo ja myyjän toiminta. Ideaalitulanteessa asiakastyytyväisyys koostuu kaikista edellä mainituista asioista. Arvioidessa myyntiä asiakastyytyväisyyden pohjalta tulee selvittää asiakkaan motiivi ostaa ratkaisuja juuri kyseiseltä yritykseltä sekä selvittää kuinka sitoutunut asiakas on tehtyihin ratkaisuihin. Asiakastyytyväisyyden mittarina voidaan käyttää esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyjä, uusasiakkaiden määrän ja menetettyjen asiakkaiden määrän suhdetta toisiinsa, asiakaspalautteita sekä vakituisten asiakkaiden määrää. Asiakastyytyväisyyden kannalta oleellista on selvittää epäkohdat sekä asiat, joihin asiakas on tyytyväinen. Kartoittamalla myyjien osaamista ja toimintaa tulisi asiakastyytyväisyyskyselyssä keskittyä asiantuntemuksen osaamiseen, palvelusuhdeosaamiseen, liikesuhdeosaamiseen sekä yhteistyösuhdeosaamiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 109–110.)

Myyntiä arvioidessa myynnin johtamisen kannalta tulee kiinnittää huomiota yrityksen johdon toimintaan. Johdon tehtävänä on asetta selkeitä ja saavutettavissa olevia tavoitteita, sekä antaa tunnustusta hyvin tehdystä työstä. Johdon tulee tukea ja kannustaa myyjiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Osaamisen kehittäminen ja valmentaminen ovat keskeisessä asemassa. Myynnin johdon vastuulla on huolehtia yrityksen myyntistrategiasta, yhdenmukaisesta näkemyksestä yrityksen toimintaan, ja uusien asioiden jalkauttamisesta organisaatiossa. Onnistumisien kannalta olennaista on keskittyä positiivisen, kannustavan ja tukevan yrityskulttuurin luomiseen. (Nieminen & Tomperi 2008, 111–112.)

3.3 Suorituksen johtaminen

Suorituksen johtamisen tarkoituksena on kehittää henkilöstön työsuoritusta, jonka kautta pyritään parantamaan organisaation tuloksellisuutta. Tavoitteet ja palkitseminen ovat iso osa tuloksellista suorituksen johtamista. Suorituksen johtamisen kannalta tärkeää on selkeiden ja mitattavissa olevien tavoitteiden asettaminen ja niiden mittaaminen, sekä palkitseminen. (Viitala 2009, 132.)

Kaikilla organisaation jäsenillä tulisi olla yhtenäinen käsitys päämääristä ja tavoitteista. Henkilöstölle tulee asettaa tavoitteita, jotka tukevat yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamisen seuraaminen ja palautteen antaminen säännöllisesti ovat tärkeitä, jotta toimintaa voidaan korjata ja muuttaa mikäli koetaan tarpeelliseksi. Tavoitteiden määrittelyn tulisi toimia SMART -periaatteen mukaan. Niiden tulee olla tarkkoja, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikaan perustuvia. Tavoitteita voidaan mitata taloudellisilla tai ei-taloudellisilla mittareilla. Taloudellisuuteen perustuvalla mittarilla voidaan mitata esimerkiksi liiketulosta, kun taas ei-taloudellisella asiakastyytyväisyyttä ja laatua. (Viitala 2009, 134–136.)

Tavoitteisiin pääsemistä yksilötasolla ja niiden seuraamista voidaan helpottaa kehityskeskusteluilla, joita tulisi pitää vuosittain. Kehityskeskustelun tarkoituksena on antaa palautetta, keskustella henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemisestä ja asettaa uudet tavoitteet. Yrityksen kannalta olennaista on tavoitteiden viestiminen ja se, että antaa työntekijälle työkalut, joilla päästä kyseisiin tavoitteisiin, sekä motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Esimiehille kehityskeskustelut ovat tilaisuus antaa työntekijälle palautetta, sekä saada palautetta yrityksen toimintaan liittyen. Kehityskeskusteluissa esimiehellä on mahdollisuus antaa myyjilleen palautetta heidän toiminnastaan sekä kertoa yrityksen toiminnasta ja odotuksista. (Vehkaperä 2012, 11.)

Suoritusta koskevan arvioinnin tarkoituksena on lisätä työtehokkuutta, mutta kuitenkin siten, että työntekijän motivaatio työtä kohtaan säilyisi. Työntekijöiden palkitseminen suoritusterusteella voi edesauttaa yritystä saamaan haluttuja tuloksia. Suorituksen arviointi on haasteellista, sillä siihen vaikuttavat useammat tekijät, joihin työntekijä ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan. Kehityskeskustelun tulisi sisältää työntekijän suoritus-

sen arviointia ja palautetta henkilökohtaisiin tavoitteisiin pääsemisestä. Esimiehen tulisi käsitellä työntekijän jaksamiseen ja motivaatioon liittyviä asioita, kuten millaisena työntekijä kokee työilmapiirin sekä yhteistyön sujumisen. Uusien tavoitteiden asettaminen ja kehittymissuunnitelman tekeminen ovat myös osa kehityskeskustelua. (Vehkaperä 2012, 8, 13.)

Työntekijän sitoutuminen vaikuttaa suurelta osin yrityksen toimintaan. Sitoutuminen voi olla affektiivista eli tunnepohjaista, jatkuvaa eli kustannus-hyötysuhteeseen perustuvaa tai normatiivista eli velvollisuuteen perustuvaa. Näiden pohjalta työntekijän sitoutumisen kohteena voi olla lukuisat asiat, kuten organisaatio, työtehtävä, työpaikka tai muu henkilöstö. (Vehkaperä 2012, 17.)

3.4 Osaamispääoman johtaminen

Oppiva organisaatio on tavoite ja toimintaraami menestyvälle yritykselle tai työyhteisölle, joka haluaa pysyä menestyvänä. Osaaminen, joka ei ole sidottu yhteen henkilöön eikä poistu henkilön lähdettyä pois. Organisaation oppimisella pyritään luomaan yhteiset näkemykset ja soveltaa niitä yhteiseen tekemiseen mahdollisimman nopeasti. Mitä useamman henkilön kokemus saadaan yhteisen näkemyksen synnyttämisprosessiin mukaan, sitä nopeammin kyetään luomaan uutta osaamista ja toimintaa. (Ojala 2008, 71.)

Osaamisen johtajan on osaamispääoman kehittämisen ohella kehitettävä yrityksestä oppiva organisaatio, jotta organisaation oppiminen olisi mahdollista. Oppiva organisaatio kuvaa rakenteita, joissa organisaatio voi oppia. Se liittyy vaatimuksiin jatkuvasta uusiutumisesta, sopeutumisesta toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin kilpailijoita nopeammin oppimisesta. Oppiva organisaatio hyödyntää kaikkien jäsentensä osaamista. Se toteuttaa kaikkia eri oppimismuotoja organisaatiossa ja osaa käyttää kaiken mahdollisen tiedon toimintansa jatkuvaan uudistamiseen. Se arvioi itseään ja eri toimintojaan ja käyttää avoimesti kyseistä tietoa ohjaamaan toimintansa kehittämistä. Oppivan organisaation kannalta on erityisen tärkeä rakennepääoma, jonka avulla tunnistetaan jatkuvasti liiketoiminnan tärkeimmät osaamistarpeet, kyetään hankkimaan tai kehittämään tarvittavaa osaamista ja hyödyntämään kaikkea osaamista tekemisessä. (Ojala 2008, 78.)

4 Tutkimus

Tutkimuksen toimeksiantajana toimi HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu. Tutkimus on osa Restonomi – opintojen Hotelli -ja ravintola-alan koulutusohjelman opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kartoittaa, miten ravintola-alalla johdetaan B2B myynnin johtamista.

4.1 Tutkimussuunnitelma

Tutkimuksen tutkimusongelma oli: Miten ravintola-alalla johdetaan B2B myyntiä? Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella kyselytutkimuksella, jonka avulla hyödynnettiin tilastollisia menetelmiä. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa miten ravintola-alan yrityksissä johdetaan B2B myyntiä. Tavoitteena oli selvittää miten yrityksissä panostetaan B2B myyntiin ja sen johtamiseen. Millä tavoin B2B myyntiä johdetaan?

Kysely toteutettiin kvantitatiivisella menetelmällä. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa tarvittavat tiedot hankitaan muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai tiedot kerätään itse (Heikkilä 2008, 18). Tutkimusmenetelmän valinta oli alusta asti selkeä. Valitsemalla kvantitatiivinen tutkimus, oli tarkoitus saada mahdollisimman laaja selvitys tutkimusongelmaan. Tutkimuksen perusjoukko eli tutkimuksen kohderyhmä on se ryhmä, josta tietoa halutaan. Kun perusjoukko on määritelty, otetaan otannalla otos perusjoukosta. Otosta voidaan pitää edustavana pienoiskuvana perusjoukosta (Heikkilä 2008, 33–34.)

Alun perin tutkimus oli tarkoitus tehdä Matkailu- ja ravitsemisalan liiton jäsenrekisteriin perustuen, jolloin otanta olisi ollut ne MARA:n jäsenet, joka ovat tuloksen perusteella Suomen suurimpien ravintola-alan yritysten joukossa. MARA:aan otettiin yhteyttä suoraan puhelimitse ja sen jälkeen vielä sähköpostitse, sillä he halusivat kirjallisen pyynnön asiasta. Tarkoituksena oli lähettää kysely kyseisten yritysten myyntijohtajille. MARA ei kuitenkaan luovuttanut yritysten tietoja, joten myös tutkimuksen suuntaa oli muutettava. Lopulta tutkimuksen perusjoukkona olivat Balance Ranking Reportin vuoden 2014 yritykset, joita oli yhteensä 50. Balance Ranking Reportiin valittu yritysjoukko on asetettu paremmuusjärjestykseen yleisimmin käytettyjen tunnuslukujen perusteella. Yritys-

joukko käsittää toimialan enintään 150 suurinta yritystä. Tässä tapauksessa kyseessä on ravintola-alan yritykset, jotka on laitettu paremmuusjärjestykseen toiminnan laajuuden, kasvun, kannattavuuden, tehokkuuden, vakavaraisuuden ja maksuvalmiuden mukaan. (Balanceconsulting, 2014.) Tutkimus oli tarkoitus toteuttaa kokonaistutkimuksena, jolloin otos olisi otettu kaikkien raportissa olevien yritysten B2B myynnin johtamisesta. Raportissa oli useampia saman konsernin yrityksiä, jolloin koko konserni päätettiin laskea yhdeksi otokseksi.

Kyselylomakkeen kysymysten aiheet perustuvat opinnäytetyön tietoperustaan. Kysymysten aiheet olivat selkeitä, mutta kysymysten laatiminen niiden lopulliseen muotoon vei useamman viikon. Aluksi tietoperustasta valittiin sopivat aihepiirit kyselyn laatimista varten ja luonnosteltiin kysymysten tarkempia aiheita. Alkuun kysymyksistä muotoutui enemminkin mielipidettä kysyviä. Alustava kysely lähetettiin opinnäytetyön ohjaajalle 4.11.2014, jonka jälkeen kyselyä muokattiin korjausehdotusten perusteella.

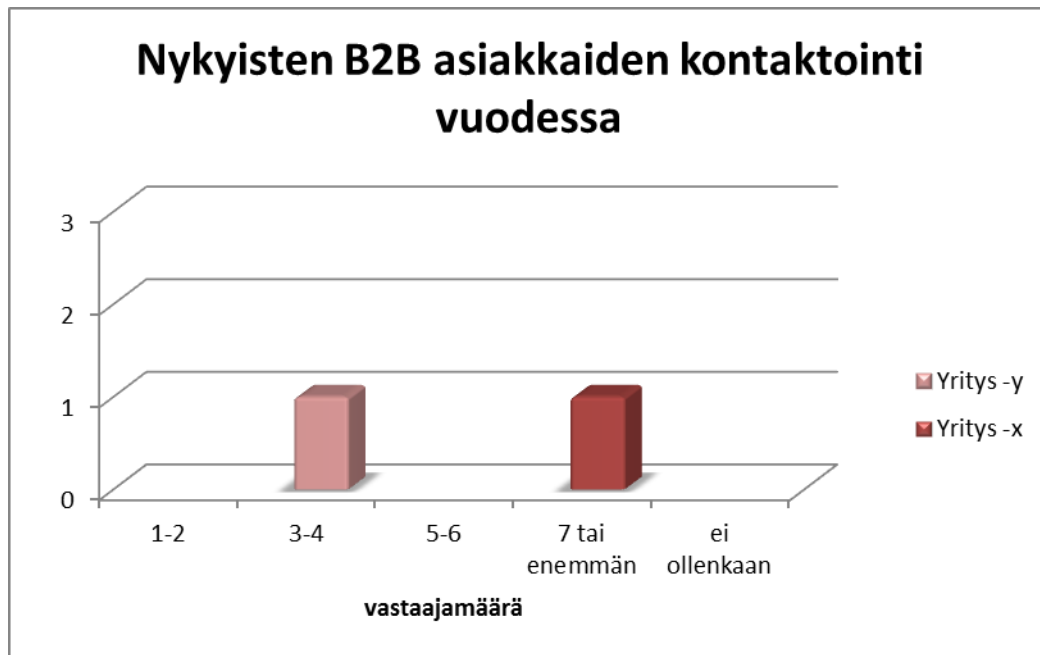
Lopulta kysymyksistä saatiin tarkkoja ja faktoihin keskittyviä kysymyksiä. Suurin osa kysymyksistä oli monivalinta-kysymyksiä. Kyselyssä oli joukossa myös muutamia avoimia kysymyksiä. Lomakkeen kysymyksiä muokattiin useaan otteeseen, kunnes niistä muodostui johdonmukainen lomake (Liite 2). Ennen kyselyn lähettämistä varsinaisille vastaajille kyselyn toimivuus testattiin Webropolin testiohjelmalla, joka lähetti testivastauksia kyselyn toimimisen varmentamiseksi. Kysely lähetettiin 24 henkilölle, joista osa oli myyntijohtajia ja osa toimitusjohtajia. Toimitusjohtajille kysely lähetettiin, mikäli yrityksen tiedoista ei löytynyt erikseen myyntijohtajaa. Kyselyitä lähetettiin 7.11.2014 yhteensä 24 kappaletta. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostiviesteinä (Liite 3), joissa oli linkki kysely- ja tiedonkeruusovellukseen Webropoliin. Muistutus kyselyyn osallistumisesta (Liite 4) lähetettiin 12.11.2014 kyselyn linkin kanssa. Osoitelista koottiin kyseisten yritysten Internet -sivujen avulla. Keräys loppui sunnuntaina 16.11.2014, jolloin Webropol sulkeutui eikä kyselyyn pystynyt enää vastaamaan. Webropolin kautta vastauksia tuli kaksi kappaletta 24:sta.

4.2 Tutkimustulokset

Kyselystä saatiin yhteensä kaksi vastausta 24:stä. Kyselylomakkeessa oli kolme taustatietoja käsittelevää kysymystä. Taustakysymyksissä kysyttiin yrityksen henkilöstön määrää, kuinka moni henkilöstöstä tekee pääasiallista B2B myyntityötä ja yrityksen liikevaihtoa. Taustakysymysten tarkoituksena oli selvittää kuinka suuresta yrityksestä on liikevaihdollisesti kysymys ja kuinka suuri vaikutus B2B myynnin johtamisella on yrityksen liikevaihtoon ja myyntitulokseen.

Kyselyyn vastanneita oli vain kaksi, joten vastausprosentti jäi vain 8,3 %. Kyselyyn vastanneiden taustatiedot poikkeavat toisistaan huomattavasti. Toisessa yrityksessä, jonka liikevaihto on 780 000€ vuodessa, henkilöstö koostui kahdeksasta henkilöstä. Kyseistä yritystä käsitellään tutkimustuloksissa yritys x:nä. Yrityksessä, jossa liikevaihto puolestaan oli 90 miljoonaa euroa vuodessa, henkilöstön määräksi ilmoitettiin 900. Tätä yritystä käsitellään kyselyn tuloksissa yritys y:nä. Kummassakin yrityksessä kolme henkilöä tekee pääasiallisesti B2B myyntityötä. Tästä voi päätellä, että yrityksessä x, B2B myyntiä hoitaa suurempi osa henkilöstöstä kuin yrityksessä y. Yrityksessä x B2B myyntiä tekee 37,5 % henkilöstöstä, kun taas yrityksessä y vastaavaa myyntityötä tekee vain 0,3 % henkilöstöstä.

Kysymyksessä kolme kysyttiin kuinka monta kertaa vuodessa yrityksessä kontaktoidaan nykyisiä B2B asiakkaita. Yrityksessä x nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan 7 kertaa vuodessa tai enemmän. Yrityksessä y puolestaan nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan 3-4 kertaa vuoden aikana. Vastausvaihtoehtona olisi voinut olla myös avoin vastausvaihtoehto, jossa vastaaja olisi voinut kertoa tarkemmin kontaktointien määrän. Näin olisi saatu tarkempi kuva siitä, kuinka usein yritys x kontaktoi B2B asiakkaitaan.



Kuvio 1. Kuinka monta kertaa vuodessa nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan, vastaajia n=2. Kysymys 4

Kun verrataan yritysten x ja y vastauksia, voidaan päätellä, että kontaktoinnin perusteella yrityksessä x ollaan enemmän tekemisissä nykyisten B2B asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteen syventäminen on olennaista myyntiprosessin jatkumisen ja onnistumisen kannalta. Myös asiakassuhteen yläpidolla on vaikutus asiakkuuden jatkumiseen. Tämän vuoksi on tärkeää pitää yhteyttä asiakkaaseen ja tuntea asiakkaan muuttuvat tarpeet. Yrityksen tulee olla selvillä asiakasyrityksessä tapahtuvista muutoksista, voidakseen vastata heidän tarpeisiinsa mahdollisimman hyvin.

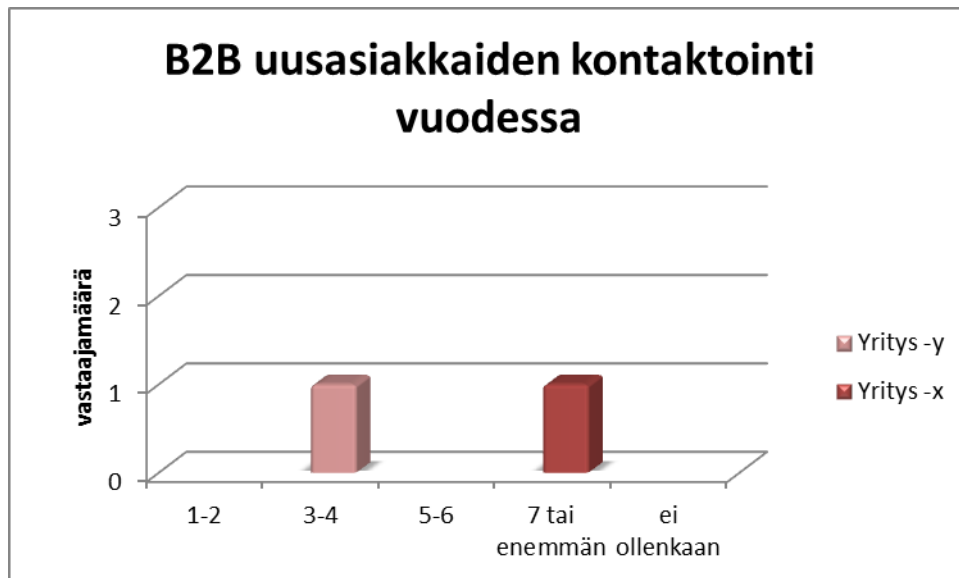
Tämän vuoksi nykyisten B2B asiakkaiden kontaktointi määrien lisäksi haluttiin selvittää millä tavoin kyseisiä asiakkaita kontaktoidaan. Kysymyksestä selvisi, että kummassakin yrityksessä kontaktoidaan nykyisiä B2B asiakkaita ainakin sähköpostitse, puhelimitse, asiakaspalavereissa ja asiakaskäynneillä. Tämän kysymyksen kohdalla olisi voinut antaa vielä yhden vastausvaihtoehdon lisää, jolloin vastaaja olisi voinut itse määrittellä vielä muita tapoja kontaktoida nykyisiä B2B asiakkaita. Tällöin olisi tulokseksi saatu kaikki ne tavat, joilla asiakkaita todellisuudessa kyseisissä yrityksissä kontaktoidaan.



Kuvio 2. Miten nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan, n=2. Kysymys 5

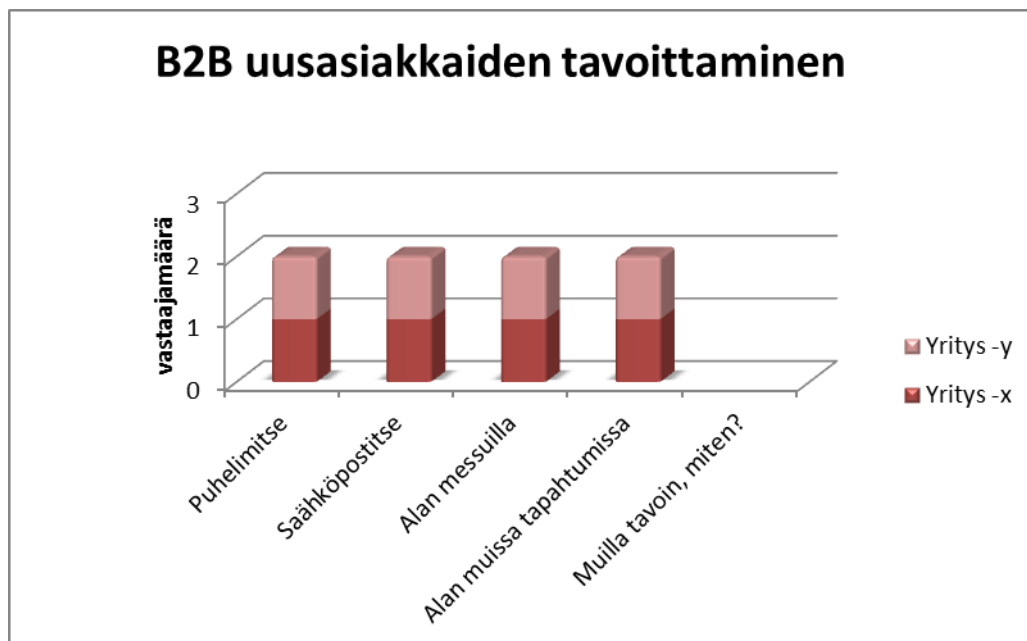
Uusasiakashankinnassa myyntiprosessiin vaikuttaa yrityksen myyntimenestys ja investoinnin laajuus. Onnistuneen uusasiakashankinnan kannalta on tärkeää ennakoida ja tunnistaa asiakkaan tarpeet ja löytää etsitty ratkaisu. Asiakkaan etsiessä palveluratkaisua toimii yritys myös usein asiantuntijan ja neuvonantajan roolissa. Tämän vuoksi on tärkeää löytää oikeat tavat saavuttaa mahdollisia uusasiakkaita Kontaktointitavoilla ja määrillä yritys voi erottua edukseen alan muista palvelutarjoajista ja osoittaa tuntevansa ja tietävänsä mahdollisen asiakkaan tarpeet.

Kysymyksien kuusi ja seitsemän kohdalla oli tarkoitus selvittää miten yrityksissä toimii uusasiakashankinta. Kysymyksessä kuusi vastaajan tuli selvittää, kuinka monta kertaa vuodessa yrityksessä kontaktoidaan B2B uusasiakkaita. Yrityksessä x B2B uusasiakkaita kontaktoidaan 7 kertaa tai enemmän vuoden aikana, kuten nykyisiäkin B2B asiakkaita. Yrityksessä y puolestaan B2B uusasiakkaita kontaktoidaan 3-4 kertaa vuodessa, samoin kuin nykyisiä B2B asiakkaita. Tämän kysymyksen kohdalla olisi ollut hyvä antaa vastausvaihtoehto, johon olisi voinut avoimesti kirjoittaa, kuinka usein uusasiakkaita todellisuudessa kontaktoidaan.



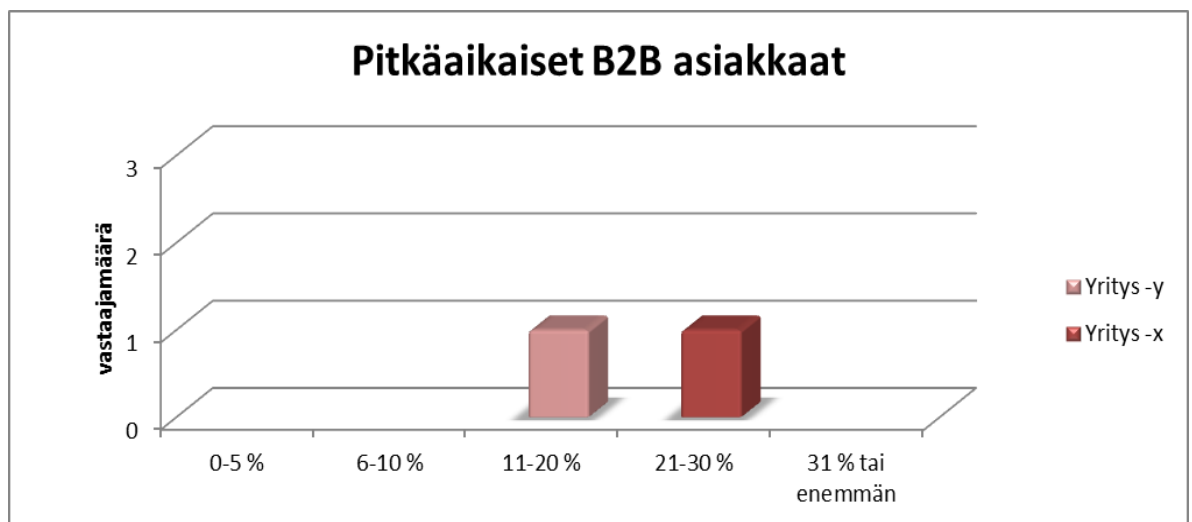
Kuvio 3. Kuinka monta kertaa vuodessa B2B uusasiakkaita kontaktoidaan, n=2. Kysymys 6

Mahdollisten B2B uusasiakkaiden tavoittamista selvittämällä oli tarkoitus kartoittaa mitkä tavat ovat tehokkaimpia uusasiakashankinnassa. Vastaajien määrän perusteella kyseisiä päätelmiä ei kuitenkaan voida tarkasti selvittää. Yrityksien x ja y vastaajat kertovat B2B uusasiakkaita tavoitettavan puhelimitse, sähköpostitse, alan messuilla sekä alan muissa tapahtumissa. Kumpikaan vastaajista ei ole kertonut muita tapoja tavoittaa mahdollisia uusasiakkaita.



Kuvio 4. Millä tavoin mahdollisia B2B uusasiakkaita tavoitetaan, n=2. Kysymys 7.

Tutkimuksen seuraava kysymys käsitteli pitkäaikaisia B2B asiakkaita. Asiakkaan voittaminen uskolliseksi avainasiakkaaksi on yrityksen menestymisen kannalta elintärkeää. Tämän vuoksi on oleellista pitää yhteyttä jo olemassa oleviin asiakkaisiin useamman kerran vuodessa, jotta asiakassuhde pysyy yllä. Myyntityön kannalta oleellista pitkäaikaisen asiakkuuksien kannalta on vastata asiakkaan muuttuviin tarpeisiin mahdollisimman hyvin sekä ymmärtää asiakkaan tarpeet ja alalla vallitsevat markkinat. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka suuri osa B2B asiakkaita ovat pitkäaikaisia asiakkaita. Tässä tapauksessa pitkäaikaisiin asiakkaisiin luokiteltiin ne asiakkaat, jotka ovat olleet asiakassuhteessa yrityksen kanssa vähintään vuoden ajan. Yrityksessä y pitkäaikaisia asiakkaita on vastaajan mukaan 11–20% kaikista B2B asiakkaita. Yrityksessä x vastaava prosentuaalinen osuus on hieman enemmän, 21–30%.



Kuvio 5. Pitkäaikaisen B2B asiakkaiden osuus kaikista B2B asiakkaita, n=2. Kysymys 8.

B2B myynnin ja markkinoinnin yhteistyö on oleellista parhaan mahdollisen myyntituloksen saavuttamiseksi. Markkinointi luo edellytyksiä myynnille, joita myynnin tehtävänä on toteuttaa. Markkinoinnin asettamat ohjeet ja tavoitteet, jotka on valittu markkinatutkimuksen ja yrityksen strategian mukaisesti määrittelevät asemoidut tuotteet, ratkaisut ja palvelut. Tämän vuoksi tutkimuksessa lähetettiin kartoittamaan, kuinka usein kyseisessä yrityksessä B2B myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä. Yrityksessä y yhteistyötä tehdään viikoittain ja yrityksessä x vuosittain. Ideaali tilanne olisi, että yhteistyötä tehtäisiin myynnin ja markkinoinnin välillä tiiviisti päivittäin. Tällöin voitaisiin varmistaa parhaiden myyntitulosten saavuttaminen yrityksessä myynnin ja markkinoinnin

osalta. Yhteistyö myynnin ja markkinoinnin välillä yrityksessä x vuositasolla vaikuttaa todella vähäiseltä, sillä yrityksessä työskentelee kahdeksan henkilöä. Yrityksessä y työskentelee 900 henkilöä, joiden markkinointi ja B2B myynti tekevät yhteistyötä puolestaan viikoittain.



Kuvio 6. Kuinka usein B2B myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä, n=2. Kysymys 9.

Kysymyksessä 10 pyydettiin vastaamaan siihen, millä tavoin kyseinen yritys erottuu kilpailijoista. Yrityksessä x kaksi oleellista seikkaa kilpailijoista erottumisessa ovat yrityksen tuote ja palvelu. Yrityksen y vastauksissa puolestaan kerrotaan yrityksen olevan joustava organisaatio ja pystyvän reagoimaan nopeasti ravintola-alalla tapahtuviin muutoksiin. Yrityksen kilpailukykyyn ja strategian tuntemisella on vaikutus myyjän menestykseen työssä. Olennaista on keskittyä tapoihin, joilla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista, tehdä oikeita asioita ja hyvin.

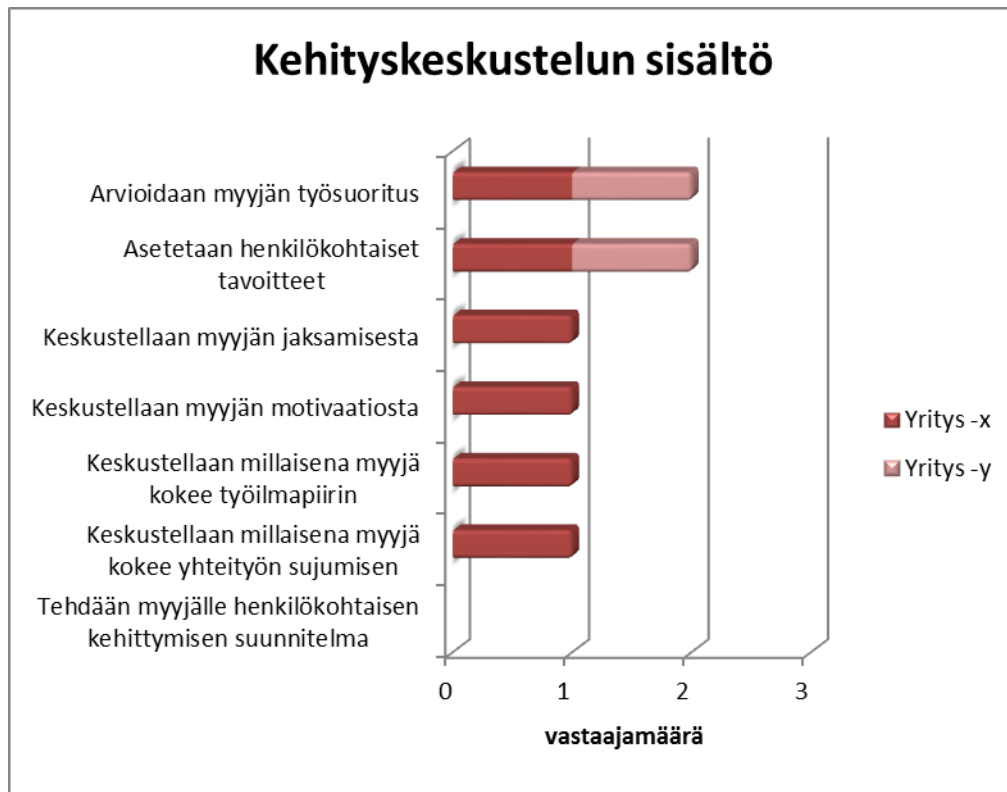
Seuraavat kysymykset käsitelivät yrityksen asiakaslupauksia. Kummassakaan yrityksessä ei kuitenkaan ole dokumentoitua asiakaslupauksia. Asiakaslupauksia käsittelevien kysymysten avulla oli tarkoitus selvittää, mikä yrityksen asiakaslupaus on, kuinka suuren osan kohdalla B2B asiakkaista kyseinen lupaus täyttyy ja mitkä seikat mahdollisesti estävät kyseisen asiakaslupauksen täyttymisen. Dokumentoidulla asiakaslupauksella saattaa olla vaikutus yrityksen imagoon ja asemaan alalla valitsevilla markkinoilla. Raportis-

sa on aikaisemmin käsitelty asiakaslupauksen vaikutusta yrityksen myyntiin. Myyntitalanteessa yrityksen tulee aina lunastaa velvollisuutensa ja tekemänsä asiakaslupaukset. Asiakkaiden tarpeiden tunteminen on edellytys onnistuneelle myyntitapahtumalle palvelun tarjoajan kannalta. Tällöin asiakkaalle on myös tärkeää tietää, mitä yritys lupaa myydessään tiettyä tuotetta tai palvelua, toisin sanoen mikä on heidän asiakaslupaus.

Esimiehen tehtävänä on asettaa tavoitteita, jotka ovat myynnin kannalta merkittäviä ja tavoitetasoltaan korkeita. Tavoitteiden kommunikointi on tärkeää haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi, joten odotusten on oltava selkeät. Tämä vuoksi kysymyksessä 15 oli tarkoitus selvittää, minkälaisia tavoitteita B2B myyjille asetetaan ravintola-alalla. Yrityksessä x B2B myyjien tavoitteena on täyttää asiakkaille tehdyt lupaukset, kun taas yrityksessä y tärkeimpänä tavoitteena pidetään vuosibudjettia, jonka mukaan kauppaa tehdään. Myyjille asetettujen tavoitteiden tulee olla tarkkoja, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikaan perustuvia. Yrityksessä y tavoitteet ovat osittain SMART periaatteen mukaisia, sillä vuosibudjetin mukaiset tavoitteet ovat ainakin numeerisesti tarkkoja ja realistisia, mikäli itse budjetti on tehty realistisesti.

Kysymysten 16 ja 17 tarkoituksena oli selvittää, kuinka usein henkilöstölle pidetään kehityskeskusteluja ja minkälaisia asioita kehityskeskusteluissa käsitellään. Kehityskeskustelut ovat tapa antaa palautetta sekä työntekijälle että työnantajalle. Kehityskeskustelun tarkoituksena on asettaa tavoitteita ja keskustella jo asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. Olennaista kehityskeskustelussa on kertoa odotukset ja antaa palautetta toiminnan korjaamiseksi ja kehittämiseksi. Näin voidaan myös lisätä työtehokkuutta ja työmotivaatiota.

Kummassakin yrityksessä kehityskeskustelut pidetään kerran vuodessa. Kehityskeskustelujen sisältö vaihtelee kuitenkin paljon. Yrityksessä x kehityskeskustelussa käydään läpi lähes kaikki oleelliset seikat: arvioidaan myyjän työsuoritus, asetetaan henkilökohittaiset tavoitteet, keskustellaan jaksamisesta, motivaatiosta ja työilmapiiristä sekä käydään läpi yhteistyön sujuminen. Näiden lisäksi olennaista olisi tehdä myyjälle henkilökohtainen kehittymisen suunnitelma. Yrityksessä y kehityskeskustelussa puolestaan keskitytään ainoastaan työsuorituksen läpikäymiseen ja tavoitteiden asettamiseen.



Kuvio 6. Mitä asioita kehityskeskustelussa käsitellään, n=2. Kysymys 17.

Viimeisten kolmen kysymyksen tarkoituksena oli selvittää onko yrityksissä B2B myyntiosaamista, joka on sidottu vain yhteen työntekijään, onko yrityksiin rekrytoitu uusia B2B myyjiä viimeisen kahden vuoden aikana ja mitä taitoja yrityksissä painotetaan rekrytoidessa uusia B2B myyjiä.

Yrityksessä x myyntiosaaminen on onnistuttu jakamaan myyjien kesken siten, että yrityksestä ei löydy B2B myyntiosaamista, joka olisi sidottu vain yhteen työntekijään. Yrityksen y vastaaja taas ei ole varma asiasta. Yrityksessä x B2B myyntihenkilökunta on pysynyt samana viimeisen kahden vuoden ajan. Uusia B2B myyjiä rekrytoitaessa tärkeimpinä asioina pidetään asiakaspalvelutaitoja, motivaatiota myyntityön tekemiseen ja persoonallisuutta. Myös joustavuutta, kokemusta ja innokkuutta painotetaan rekrytointilanteissa. Yrityksessä y puolestaan on rekrytoitu uusi B2B myyjä tai myyjiä viimeisen kahden vuoden aikana. Tärkeimpinä tekijöinä rekrytoinnissa nähdään työnhakijan joustavuus, alan tunteminen, kaupantekotaidot sekä edustavuus.

4.3 Yhteenveto

Yrityksessä x työskentelee kahdeksan henkilöä, joista kolme tekee pääasiallista B2B myyntityötä. Yrityksen liikevaihto on 780 000 € vuodessa. B2B myyntiä tekevien henkilöiden prosentuaalinen osuus koko henkilökunnasta on 37,5 %. Nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan vähintään seitsemän kertaa vuodessa ja kontaktointitapoina käytetään sähköpostia, puhelinta, asiakaspalavereita ja asiakaskäyntejä. Uusiasiakkaita yrityksessä kontaktoidaan myös vähintään seitsemän kertaa vuodessa. Uusiasiakkaita tavoitetaan puhelimitse, sähköpostitse, alana messuilla ja alan muissa tapahtumissa. Pitkäaikaisia B2B asiakkaita yrityksessä on 21–30 % kaikista B2B asiakkuuksista. Yhteistyötä markkinoinnin ja B2B myynnin välillä tehdään vain vuositasolla.

Yrityksessä x B2B myyjien tavoitteeksi on asetettu asiakaslupausten täyttäminen. Dokumentoitua asiakaslupausta yritykseltä ei kuitenkaan löydy. Yrityksessä B2B myyjien tavoitteena on täyttää asiakkaille tehdyt lupaukset. Kehityskeskusteluja pidetään kerran vuodessa ja niissä käydään läpi lähes kaikki oleelliset seikat: arvioidaan myyjän työsuoritus, asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet, keskustellaan jaksamisesta, motivaatiosta ja työilmapiiristä sekä käydään läpi yhteistyön sujuminen. Yrityksessä x B2B myyntihenkilökunta on pysynyt samana viimeisen kahden vuoden ajan. Uusia B2B myyjiä rekrytoitaessa tärkeimpinä asioina pidetään asiakaspalvelutaitoja, motivaatiota myyntityön tekemiseen ja persoonallisuutta. Myös joustavuutta, kokemusta ja innokkuutta painotetaan rekrytointilanteissa.

Yrityksessä y työskentelee 900 henkilöä, joista vain kolme henkilöä tekee pääasiallista B2B myyntityötä. Näin ollen B2B myyntityötä tekevien osuudeksi jää ainoastaan 0,3 % henkilöstöstä. Nykyisiä B2B asiakkaita kontaktoidaan 3-4 kertaa vuodessa. Kontaktointi tehdään sähköpostitse, puhelimitse, asiakaspalavereissa ja asiakaskäynneillä. Uusiasiakkaita kontaktoidaan saman verran kuin nykyisiäkin asiakkaita eli 3-4 kertaa vuodessa. Uusiasiakkaita tavoitetaan puhelimitse, sähköpostitse, alan messuilla sekä alan muissa tapahtumissa. Pitkäaikaisten asiakkaiden osuus kaikista B2B asiakkaista on 11–20 %. Yhteistyötä tehdään myynnin ja markkinoinnin välillä viikoittain.

Yrityksessä y myyjien tavoitteeksi on asetettu vuosibudjetti, jonka mukaan kauppaa tulisi tehdä. Kehityskeskusteluita pidetään kerran vuodessa ja niissä keskitytään ainoastaan työsuorituksen läpikäymiseen ja uusien tavoitteiden asettamiseen. Yritykseen y on rekrytoitu uusi B2B myyjä tai myyjiä viimeisen kahden vuoden aikana. Tärkeimpinä tekijöinä rekrytoinnissa nähdään työnhakijan joustavuus, alan tunteminen, kaupantekotaidot sekä edustavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta ja tarkkuutta eli tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tällöin useammalla mittauksella tulisi saada samanlaiset tulokset samasta tai samantapaisesta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2008, 17.) Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta tutkimuksen olevan tarkka ja luotettava. Kyselyn kysymykset eivät mittaa vastaajan mielipidettä vaan faktoja. Näin ollen voi olettaa, että kysymällä samat kysymykset vastaukset olisivat lähes samanlaiset samassa yrityksessä. Vastausprosentti jäi kuitenkin niin pieneksi, että vastauksia ei voida yleistää koskemaan koko ravintola-alan B2B myynnin johtamista.

Kadolla on vaikutus tutkimuksen reliabiliteettiin. Kadolla tarkoitetaan poistumaa eli vastaamatta jääneiden kyselyvastausten määrää. (Heikkilä 2008, 30.) B2B myynnin johtaminen ravintola-alalla kyselyn kato oli todella suuri sillä vastausprosentti jäi vain 8,3 %:iin. Tutkimuksen kato oli todella suuri, jopa 91,7 %. Näin suuri kato vaikuttaa siis myös oleellisesti tutkimuksen reliabiliteettiin.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan pätevyyttä, kuinka hyvin on kyetty mittaamaan sitä mitä oli tarkoitus. Jotta tutkimus on validi, tulee käsitteet ja muuttujat määritellä tarkoin. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee kattaa koko tutkimus ja mitata asioita yksiselitteisesti ja tarkasti. Perusjoukon tarkka määrittely auttaa saavuttamaan validin tutkimustuloksen. (Heikkilä 2008, 30.) Tutkimuksen validiteetti kärsii myös kadon seurauksena. Tutkimus on kuitenkin validi siltä osin, että kysymykset kattavat työssä käsitellyn tietoperustan. Kysymykset ovat pääosin tarkkoja ja mittaavat faktoja. Joidenkin kysymysten kohdalla vastausvaihtoehtoja olisi voinut olla enemmän, jotta olisi saatu tarkempaa tietoa tutkittavasta asiasta.

5 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä arvioidaan miten tutkimuksella on pystytty vastaamaan määriteltyyn tutkimusongelmaan tai -ongelmiin. Kehitysehdotuksia esitetään kyselyn analysoinnin pohjalta toimialaa koskien ja yksittäisille yrityksille. Tarkoituksena on myös arvioida tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista kokonaisuudessaan sekä arvioida omaa opimista opinnäytetyöprosessin aikana.

5.1 Vastaukset tutkimusongelmaan

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, miten ravintola-alan yrityksissä johdetaan B2B myyntiä. Tavoitteena oli kartoittaa, miten yrityksissä panostetaan B2B myyntiin ja sen johtamiseen. Millä tavoin B2B myyntiä johdetaan?

Koko ravintola-alalle yleistettävää vastausta ei tutkimuksen perusteella pystytä antamaan. Vastausmäärä jäi 8,3 %:iin ja määrällisesti vastauksia saatiin vain kaksi 24:sta. Yksittäisten yritysten kohdalla tutkimusongelmia pystytään analysoimaan tarkemmin. Yrityksen x kohdalla myyntiprosessissa on joitain kehityskohtia, mutta kokonaisuudessaan myyntiprosessi on tutkimuksen mukaan hyvällä mallilla. Myynnin johtamisessa puolestaan tulisi keskittyä asiakaslupaukseen ja tätä kautta pyrkiä helpottamaan myös myyjien työtä. Johtamisessa kehityskeskusteluiden kehittäminen olisi olennaista. Yrityksen y kohdalla tutkimusongelmaa pohdittaessa isoimmat kehityskohdat johtamisessa löytyvät kehityskeskusteluissa. Myyntiprosessin johtamisessa dokumentoidun asiakaslupauksen puuttuminen saattaa osaltaan vaikuttaa myös johtamiseen. Dokumentoidun asiakaslupauksen ja kehityskeskusteluiden välillä voidaan miettiä, saavatko B2B myyjät palautetta tehdystä työstään ja tietävätkö he mitä heiltä odotetaan, mitkä ovat yrityksen tavoitteet. Tutkimuksen reliabiliteetti ja valideetti kärsivät erityisesti vastauksien kadosta. Tämän vuoksi saadut vastaukset eivät kokonaisuudessaan ole päteviä eivätkä luotettavia.

Vastauksien määrää pohdittaessa kyselyn kohdalla olisi ollut parantamisen varaa. Tutkimus lähetettiin ravintolayritysten toimitusjohtajille tai myyntijohtajille alan kiireisimpään aikaan vuodesta. Näin ollen kysely olisi ollut parempi toteuttaa esimerkiksi alku-

vuodesta, joka olisi saattanut nostaa vastausprosenttia. Toinen asia, jolla olisi saattanut voida vaikuttaa vastausten määrään, on erottuminen muista opinnäytetyöntekijöistä ja kyselyiden lähettäjistä. Sähköpostiin liitetty sähköinen video, jossa olisi kerrottu tarkemmin kyselystä ja tehtävästä tutkimuksesta, olisi erottunut enemmän joukosta ja herättänyt varmemmin vastaanottajan mielenkiinnon. Tällöin tutkimukseen olisi osattu yhdistää persoona ja tutkimukselle olisi saatu kasvot.

5.2 Kehitysehdotukset

Kyselyn vastauksia analysoidessa nousi kummassakin yrityksessä pääasiassa samat asiat esille kehitysehdotuksia ajatellen. Yhteistä yritykselle x ja yritykselle y oli, että kummaltakin puuttui dokumentoitu asiakaslupaus. Toinen esille noussut asia, jossa olisi parantamisen varaa, on markkinoinnin ja B2B myynnin tekemä yhteistyö. Myös kehityskeskusteluissa kummallakin yrityksellä on kehittymisen varaa.

Dokumentoitu asiakaslupaus puuttuu kummaltakin yritykseltä. Dokumentoidun asiakaslupauksen puuttumisella saattaa olla vaikutusta uusasiakashankintaan ja potentiaalisten asiakkaiden mielikuvaan yrityksestä. Potentiaalisen asiakkaan etsiessä palvelun tai tuotteen tarjoajaa asiakaslupaus on todella tärkeä. Dokumentoimalla asiakaslupauksen yritys antaa selkeän kuvan heidän toiminnastaan, päämääristä ja toimintatavoista. Kyseisissä yrityksissä voisi myös imagon kannalta miettiä, olisiko asiakaslupaustarpeellista dokumentoida.

Myynnin ja markkinoinnin yhteistyötä tulisi parantaa kummassakin yrityksessä. Ideaalitalanne olisi, että markkinointi ja B2B myynti tekisivät tiiviisti yhteistyötä päivittäin. Yrityksessä y yhteistyön määrä on lähempänä ideaalia tilannetta. Viikkotasolla yhteistyötä tehdään hyvin, mutta jos halutaan kaikkein paras mahdollinen lopputulos yrityksen tuloksen kannalta, voisi yhteistyötä kehittää päivittäiselle tasolle myynnin ja markkinoinnin välillä. Yrityksessä x yhteistyöhön tulisi panostaa erityisesti. Yrityksessä x yhteistyötä tehdään vain vuosittain. Yrityksessä olisi hyvä pohtia asiaa, miten yhteistyö saataisi tiiviimmäksi. Tässä asiassa löytyisi varmasti paljon kehitettävää myös kommunikaation kannalta. Yhteistyö ja kommunikaatio kulkevat käsi kädessä.

Kehityskeskusteluiden kannalta kehitettävää on kummassakin yrityksessä. Yrityksessä x kehityskeskusteluiden sisältö on hyvällä mallilla. Kehitysehdotuksena olisi kuitenkin, että jokaiselle myyjälle tehtäisi lisäksi henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelma. Tämä auttaa työntekijää ymmärtämään oman roolinsa työyhteisössä sekä kehittymään yhteisesti sovituissa asioissa sekä tavoittelevaan yhteisesti sovittuja päämääriä. Yrityksessä y käydään kehityskeskusteluissa läpi ainoastaan työsuoritus ja asetetaan uudet tavoitteet. Yrityksen työilmapiiriin, työhyvinvoinnin ja tuloksen kannalta oleellista olisi panostaa kehityskeskusteluihin. Tämän vuoksi olisi tärkeää kehityskeskusteluissa käydä läpi myös työssä jaksaminen, motivaatio työtä kohtaan, työilmapiiriin liittyvät asiat, yhteistyö työpaikalla ja kehittyminen omassa työssä.

Tämän tutkimuksen perusteella edellä mainitut asiat olisivat sellaisia, joita tulisi kehittää ravintola-alan yrityksissä. Kyselyn alhaisen vastausprosentin perusteella näiden kahden vastauksen perusteella ei vastauksia voida kuitenkaan yleistää koskemaan koko ravintola-alaa Suomessa. Näissä kahdessa yrityksessä huomiota voisi kuitenkin kiinnittää kyseisiin seikkoihin ja pohtia voisiko kehitysehdotukset mahdollisesti viedä käytäntöön.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessin kannalta omaa oppimista arvioidessa nousee esiin seuraavia asioita: aikataulussa pysymisen tärkeys, suunnittelu ja aikataulutuksen merkitys. Opinnäytetyötä tehdessäni ymmärsin, kuinka tärkeää on suunnitella työ etukäteen. Suunnitteleamalla työn etenemisen realistiseksi, aikatauluista on helpompi pitää kiinni. Aikatauluttamalla työn kulku, voidaan varmistaa, että työ valmistuu ajoissa ja aikaa jää viimeistelylle. Työn alkuvaiheessa olisi jo ollut hyvä ottaa huomioon mahdolliset viivästykset ja vastoinkäymiset työn tekemisessä ja varata aikaa yllättäviin asioihin. Liian tiukka aikataulu luo stressiä, jolloin työn laatu saattaa myös kärsiä.

Olen oppinut myös paljon kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Määrällisen tutkimuksen toteuttaminen on työläs prosessi, jonka onnistumiseen vaaditaan tekijältä paljon. Mikään prosessin vaihe ei ole toistaan tärkeämpi ja jokainen vaihe on tehtävä huolellisesti ja hyvin, jotta tutkimus on onnistunut.

Lähteet

Balanceconsulting 2014. Balance Ranking.

Luettavissa:http://www.balanceconsulting.fi/tuotteet/balance_ranking. Luettu:23.11.2014.

Business News Daily 2011. 5 Tips For Selling B2B.

Luetavissa:<http://www.businessnewsdaily.com/1184-b2b-selling-advice.html>. Luettu: 21.09.2014.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3.painos. WSOY. Helsinki.

Donaldson, B. 2007. Sales Management. Principles, process and practice. 3.painos. Palgrave macmillan. Kiina.

Hakala, P. & Michelsson, L. 2009. Myynninmurtajat. 20 uskomusta B2B-myyntiä. Talentum. Saarijärvi.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2008. Tilastolliset menetelmät. WSOY. Porvoo.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Yrityskirjat. Helsinki.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Porvoo.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Porvoo.

Roune, T & Joki-Korpela, E. 2008. Tuloksia ratkaisujen myyntiin. Business-to-Business-ratkaisumyynti. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Libris Oy. Helsinki.

Ulrich, D. 2007. Henkilöstöjohtamisella huipulle. Talentum. Helsinki.

Vahvaselkä, J. 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Finlectura. Helsinki.

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki. Edita. 1.-2.painos.

Liitteet

Liite 1. Kysely

B2B myynnin johtaminen ravintola-alalla

Taustakysymykset

Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee?

Kuinka moni heistä tekee pääasiallista business-to-business myyntityötä?

Yrityksen liikevaihto on...

Kysely

Nykyisiä B2B asiakkaista kontaktoidaan _____ kertaa vuodessa.

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7 tai enemmän
- ☐ ei ollenkaan

Miten nykyisiä B2B asiakkaista kontaktoidaan?

valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- ☐ Sähköposti
- ☐ Puhelinsoitot
- ☐ Asiakaspalaverit
- ☐ Asiakaskäynti

B2B uusasiakkaita kontaktoidaan _____ kertaa vuodessa.

- ☐ 1-2
- ☐ 3-4
- ☐ 5-6
- ☐ 7 tai enemmän
- ☐ ei ollenkaan

Millä tavoin mahdollisia B2B uusasiakkaita tavoitetaan?

valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- ☐ Puhelimitse
- ☐ Sähköpostitse
- ☐ Alan messuilla
- ☐ Alan muissa tapahtumissa

Muilla tavoin, miten?

☐

Pitkäaikaisten (vähintään vuoden kestänyt asiakassuhde) B2B asiakkaiden osuus kaikista B2B asiakkaista on...

- ☐ 0-5%
- ☐ 6-10%
- ☐ 11-20%

- ☐ 21-30%
- ☐ 31% tai enemmän

B2B myynti ja markkinointi tekevät yhteistyötä yrityksessämme...

- ☐ Päivittäin
- ☐ Viikoittain
- ☐ Kuukausittain
- ☐ Vuosittain
- ☐ Eivät ollenkaan

Millä tavoin yrityksenne erottuu kilpailijoista?

Kerro kaksi oleellisinta seikkaa.

Onko yrityksellänne dokumentoitu asiakaslupaus?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

Mikä on yrityksenne asiakaslupaus?

Kuinka suuren osan kohdalla B2B asiakkaita kyseinen asiakaslupaus mielestäsi täyttyy?

- ☐ 100%
- ☐ 90-99%
- ☐ 80-89%
- ☐ 60-79%
- ☐ alle 60%

Jos vastauksesi ei ollut 100%, mitkä tekijät estävät lupauksen täyttymisen?

Minkälaisia tavoitteita B2B myyjille asetetaan?

Kuinka usein jokaiselle B2B myyjälle pidetään kehityskeskustelu?

- ☐ useamman kerran vuodessa
- ☐ kerran vuodessa
- ☐ harvemmin
- ☐ ei koskaan
- ☐ en osaa sanoa

Kehityskeskustelussa...

valitse kaikki sopivat vaihtoehdot

- ☐ Arvioidaan myyjän työsuoritus

- ☐ Asetetaan henkilökohtaiset tavoitteet
- ☐ Keskustellaan myyjän jaksamisesta
- ☐ Keskustellaan myyjän motivaatiosta
- ☐ Keskustellaan millaisena myyjä kokee työilmapiirin
- ☐ Keskustellaan millaisena myyjä kokee yhteistyön sujumisen
- ☐ Tehdään myyjälle henkilökohtaisen kehittymisen suunnitelma

Yrityksessämme on henkilökohtaista B2B myyntiosaamista, joka on sidottu yhteen työntekijään.

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

Onko yritykseenne rekrytoitu uusia B2B myyjiä viimeisen kahden vuoden aikana?

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei
- ☐ En osaa sanoa

Mitä taitoja yrityksessänne painotetaan rekrytoidessa uusia B2B myyjiä?

- ☐ Vahvista vastausten lähetys

Liite 2. Sähköpostiviesti

Miten ravintola-alalla johdetaan business-to-business myyntiä?

Olen tekemässä tutkimusta siitä, miten Suomessa johdetaan B2B myyntiä ravintola-alan yrityksissä. Tarkoituksena on selvittää, kuinka ravintola-alan yritykset saavat yritysasiakkaita ja miten itse B2B myyntiprosessia johdetaan.

Kysely muodostuu monivalintakysymyksistä ja muutamasta avoimesta kysymyksestä, joihin toivoisin saavani jokaiseen vastaukseen. Kyselyssä ei ole tarkoitus arvioida vastaajaa tai vastaajan tietämystä, vaan yleistä tilannetta ravintola-alalla. Kyselyyn vastataan nimettömästi ja tiedot käsitellään luottamuksellisesti eikä yksittäisiä vastauksia nosteta erikseen esille.

Opiskelen HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelmassa. Kyseinen tutkimus on osa opinnäytetyötäni. Pyytäisinkin siis muutaman minuutin aikaanne ja vastaamaan kyselyyn.

Viimeinen vastauspäivä kyselyyn on perjantai 14.11.2014

Kiitos vastauksistanne jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Katja Pajari
HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

Kyselyn löydätte oheisen linkin kautta:

<https://www.webropolsurveys.com/S/D3D26229791B9893.par>

Liite 3. Muistutus viesti

Hei!

Toivoisin saavani pari minuuttia aikaasi. Lähetin sinulle kyselyn aiheesta " B2B myynnin johtaminen ravintola-alalla". Kävisitkö ystävällisesti vastaamassa kyselyyn. Kysely on osa opinnäytetyötäni, joka on toimeksianto HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululta. Kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömästi. Jokainen vastaus on arvokas ja oleellinen osa tutkimusta. Viestin lopussa linkki kyselyyn. Kiitos vaivannäöstäsi ja mukavaa joulun odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Katja Pajari

<https://www.webpolsurveys.com/S/D3D26229791B9893.par>